

## KOMPENSASI BERBASIS KINERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA PEGAWAI

**Diyah Wahyuni**

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

**Arief Purwanto**

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Email: ariefpurwanto@widyagama.ac.id

### ABSTRACT

This study explains how an organization improves employee performance through job satisfaction, performance compensation and organizational culture. The research object chosen was the employees of the Regional Secretariat of the Batu City Government. This type of research includes the type of causality research, the sampling method uses Proportionate Stratified Random Sampling, hypothesis examiners and to produce a fit model, the sample size is 100 State Civil Servants (ASN) who work at the Regional Secretariat of the City Government of Batu, this research using the Structural Equation Model (SEM), with the Partial Least Square (PLS) approach, the results of the study were obtained from a report where performance compensation, organizational culture, and job satisfaction for employees had a strong influence on employee performance.

**Keywords:** *compensation, organizational culture, job satisfaction, performance.*

### ABSTRAK

Penelitian ini menjelaskan bagaimana sebuah organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawainya melalui kepuasan kerja, kompensasi berbasis kinerja dan budaya organisasi. Objek penelitian yang dipilih adalah pegawai Kantor Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Batu. Jenis penelitian ini termasuk jenis penelitian kausalitas, metode pengambilan sampel menggunakan Proportionate Stratified Random Sampling, penguji hipotesis dan untuk menghasilkan suatu model yang layak (fit), jumlah sampel 100 orang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Batu, penelitian ini menggunakan Structural Equation Model (SEM), dengan pendekatan Partial Least Square (PLS) hasil penelitian ini didapatkan sebuah kesimpulan dimana kompensasi berbasis kinerja, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja pegawai

Kata Kunci: *kompensasi, budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja*

### Pendahuluan

Tuntutan akan ketepatan perumusan kebijakan-kebijakan hingga terciptanya kebijakan yang bisa mensejahterakan masyarakat Kota Batu mengharuskan seluruh elemen organisasi memiliki kinerja yang tinggi. Salah satu elemen terpenting adalah Sumber daya manusia yang merupakan faktor pendorong untuk pencapaian tujuan dalam hal ini ialah ASN (Pegawai Negeri Maupun Pegawai Kontrak).

Pegawai sebagai subjek yang menjalankan sistem organisasi memiliki peranan yang substansial dalam organisasi Sekretariat Daerah. Dalam merumuskan kebijakan - kebijakan yang akan dijadikan pertimbangan Sekertaris Daerah dan Walikota dalam menentukan kebijakan diperlukan kemampuan dan kredibilitas pegawai yang tinggi untuk mengumpulkan data, mengolah data , merumuskan masalah, menganalisa masalah, menyusun rumusan kebijakan untuk menyelesaikan masalah di lingkungan masyarakat Kota Batu. Berkaitan dengan hal tersebut dalam memaksimalkan dan meningkatkan kapasitas kinerja pegawai harus terus menerus diupayakan agar tercapai tujuan yang diinginkan .

Sumber daya manusia sangat penting dan menjadi fokus pemerintah dalam mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas. Organisasi pemerintah saat ini menitikberatkan pada sumber daya manusia guna menjalankan fungsi dengan optimal, khususnya menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang terjadi, tuntutan akan perubahan sangat mendesak karena dinamika perubahan lingkungan saat ini begitu pesat sehingga memerlukan sistem manajemen yang efektif dan efisien artinya dapat berubah dengan mudah menyesuaikan diri dan dapat mengakomodasikan setiap perubahan baik sedang dan telah terjadi. Dengan memberikan perhatian yang lebih dalam manajemen sumber daya manusia, pemerintahan akan semakin solid dalam menghadapi tantangan eksternal yang sulit di prediksi. Selain itu penyelenggaraan pemerintahan secara efektif dan efisien akan menghasilkan kinerja pemerintahan yang baik, pencapaian tujuan secara optimal dan kinerja individu yang tinggi.

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penting dalam mewujudkan kemajuan suatu organisasi, dikarenakan pegawai merupakan penggerak operasi organisasi, jika kinerja pegawai baik maka kinerja organisasi juga meningkat. Kinerja pegawai sangat penting karena penurunan kinerja baik individu maupun kelompok dalam organisasi dapat memberikan dampak yang buruk juga bagi organisasi. Kinerja adalah hasil akhir dari sebuah aktivitas. Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan dan tujuan organisasi, maka dibutuhkan individu yang memiliki kinerja yang setinggi-tingginya. Rivai dan Sagala (2013) menyatakan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Armstrong dan Baron (1998) ada beberapa faktor yang dapat memicu karyawan untuk memiliki kinerja yang baik antara lain tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, kepemimpinan, kepercayaan tim, kompensasi, dan budaya organisasi.

Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, menurut Handoko (2008) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kompensasi karena kepuasan kompensasi dapat mempengaruhi perilaku karyawan untuk bekerja lebih bersemangat dan memacu tingginya kinerja. Ini merupakan faktor penting dalam meningkatkan partisipasi pegawai kepada institusi karena telah mencurahkan segala kemampuan yang dimiliki baik tenaga maupun pikirannya demi pencapaian tujuan institusi yang menaungi mereka. Maka dari itu kompensasi diberikan harus sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada pegawai tersebut. Dalam prakteknya kompensasi juga dihubungkan dengan kinerja sehingga disebut dengan kompensasi berbasis kinerja.

Selain dipengaruhi oleh kompensasi, ada faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu budaya organisasi. budaya organisasi mampu memberi energi, arahan, dan motivasi keberlanjutan kepada karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang akan meningkatkan kinerja pula. Budaya organisasi juga mempunyai peranan sangat vital dalam hubungannya dengan kinerja. Pemahaman pengambilan keputusan terhadap budaya organisasi merupakan suatu keharusan. Hal ini karena budaya organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan dengan mempertanyakan nilai-nilai seperti apa yang dibutuhkan organisasi yang senantiasa kondusif dan kompetitif. Budaya organisasi memiliki peranan sangat strategis terhadap kesuksesan suatu organisasi, misalnya untuk membangun kinerja organisasi dalam jangka panjang sebagai sarana bagi anggota organisasi untuk memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuannya. Sejauh mana budaya organisasi mempengaruhi efektifitas dapat diketahui dengan melihat kuat atau lemahnya budaya organisasi tersebut.

Pencapaian kinerja yang baik dibutuhkan sebuah kepuasan kerja, dalam hal penelitian ini kepuasan kerja sebagai mediasi, dimana kepuasan kerja adalah perasaan senang atau emosi positif yang muncul dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman dalam bekerja (Luthans, 2011). Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan perasaan seseorang atau sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Rivai *et al*, 2015). Ketika itu tidak terjadi sesuai dengan harapan dalam pekerjaan maka

karyawan tidak merasa puas terhadap pekerjaan mereka (Mathis dan Jackson, 2011). Kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh kompensasi berbasis kinerja dan motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan dijelaskan dari hasil penelitian Anik *et al* (2013), dalam penelitian tersebut menjelaskan karyawan yang memperoleh kompensasi berbasis kinerja memperoleh kepuasan kerja selanjutnya berdampak pada kinerja kelompok mereka. Anwar (2015), hasil penelitian menunjukkan kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini dimaksudkan sebagai upaya pengembangan konsep kinerja pegawai dan memahami lebih mendalam bagaimana kinerja pegawai dapat ditingkatkan. Kekuatan penelitian ini yang terpenting dapat dilihat dari variabel yang diangkat. Penelitian ini membahas tentang bagaimana sebuah organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawainya melalui kepuasan kerja, kompensasi berbasis kinerja dan budaya organisasi. kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Batu, salah satu masalah yang terjadi adalah kinerja pegawai yang belum terukur hal itu diakibatkan oleh beberapa faktor antara lain (1) struktur organisasi yang belum tertata dengan baik, dan (2) kurangnya peluang dalam segi pelatihan dan pengembangan sering kali menimbulkan sikap apatis pegawai terhadap program – program yang menjadi tujuan lembaga, mereka beranggapan bahwa program – program tersebut bukan untuk mereka (pegawai). Karena program yang tertuang dalam RENSTRA (Rencana strategis) dan PROKER (Program Kegiatan ) tersebut jarang sekali yang menyentuh pegawai, kalau pun ada porsi yang sangat kecil, sehingga hal tersebut dapat membatasi perilaku kreatif pegawai dalam meningkatkan kinerja. Fenomena ini tidak bisa dibiarkan berlarut larut, karena akan berdampak pada sikap dan kinerja yang dihasilkan. Pegawai sebagai salah satu komponen penentu keberhasilan dalam lembaga perlu dilibatkan dan diberdayakan agar mereka merasa dihargai dan ikut memiliki lembaga tempat bekerja. Pegawai tidak hanya mengharapkan uang yang memadai sebagai imbalan kerja, namun juga suasana kerja yang menyenangkan dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Jika pegawai dilibatkan dalam berbagai kegiatan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan sasaran dan tujuan lembaga dapat tercapai karena pegawai merupakan orang yang melaksanakan tugas operasional lembaga.

*Fenomena berikutnya dalam penelitian ini yang tidak kalah pentingnya adalah masalah kompensasi yang diberikan kepada pegawai, dengan adanya Peraturan Walikota Batu No. 14 Tahun 2018 tentang Tambahan Penghasilan Kepada Pegawai Negeri Sipil (TPP) yang perlu dilakukan penyesuaian terhadap pengaturan tambahan penghasilan berdasarkan pada kelas dan nilai jabatan yang dihitung dengan menggunakan metode Factor Evaluation System (FES). Dengan adanya pemberian tambahan penghasilan kepada Pegawai Negeri Sipil diharapkan dapat meningkatkan etos kerja, memacu produktivitas dan meningkatkan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil.*

#### Kajian Pustaka Dan Hipotesis

Menurut Dessler (1998) kompensasi adalah setiap bentuk upah atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari pekerjaan karyawan tersebut. Handoko (2008) mengemukakan kompensasi adalah suatu cara departemen personalia meningkatkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja dengan memberikan segala sesuatu sebagai balas jasa kepada karyawan. Kompensasi memiliki definisi yang luas dimana berhubungan dengan imbalan finansial dan non finansial yang diterima karyawan melalui hubungan kepegawaiannya di suatu organisasi (Simamora, 2006). Dari pengertian tersebut terlihat adanya dua pihak yang memikul kewajiban dan tanggung jawab yang berbeda, tetapi saling mempengaruhi dan saling menentukan. Pihak pertama adalah para pekerja yang memikul kewajiban dan tanggung jawab melaksanakan kegiatan yang disebut bekerja, sedangkan pihak kedua adalah perusahaan yang memikul kewajiban dan tanggung jawab memberikan penghargaan atau imbalan atas pelaksanaan oleh pekerja atau karyawan. Untuk mendapatkan kompensasi, pekerjaan yang dikerjakan karyawan harus relevan sehingga kontribusi yang diberikan bertujuan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Kompensasi berbasis kinerja memiliki berbagai definisi yang dijelaskan beberapa ahli diantaranya adalah Dessler (2013); menyatakan kompensasi berbasis kinerja merupakan tambahan gaji yang diberikan kepada karyawan di luar pembayaran total yang mereka terima secara individu atas kinerja individual mereka. Dessler (2013), membagi kompensasi berbasis kinerja menjadi dua bentuk yakni pembayaran finansial langsung dan non finansial (tidak langsung). Pembayaran finansial langsung meliputi upah, gaji, insentif, komisi dan bonus serta pembayaran non finansial (tidak langsung) seperti asuransi dan rekreasi. Pembayaran finansial langsung dilakukan dengan dua cara kenaikan gaji berdasarkan waktu dan dengan berbasis kinerja, namun untuk pembayaran finansial tidak langsung didasarkan pada kinerja.

Budaya organisasi diartikan oleh Robbins dan Judge (2011) adalah sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini, ketika dicermati secara lebih seksama, adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Jika seorang karyawan melihat nilai-nilai dan sistem makna tersebut sebagai suatu hal yang berharga dan mengerjakan nilai-nilai dan sistem tersebut, maka dukungan perilaku ini akan menjadi dasar kesediaan seseorang untuk melakukan pekerjaan dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

Marthis and Jakson (2000) mengemukakan, *Job satisfaction is a positive emotional state resulting one's job experience*. (kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif yang merupakan hasil evaluasi dari pengalaman kerja).

Seperti yang dikatakan Robbin dan Jugde (2008) mendefinisikan kepuasan kerja (*Job satisfaction*) sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan – perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan – perasaan negatif tentang pekerjaan tersebut. Adam dalam Gibson *et al* (1997), Prinsip teori ini ialah bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan keadilan atau tidak atas situasi atau faktor tertentu atas pekerjaan mereka. Pekerjaan yang dimaksud misalnya gaji, teman sekerja, supervisi.

Kinerja adalah hasil akhir dari sebuah aktivitas. Entah aktivitas tersebut adalah berjam-jam latihan intensif sebelum konser atau melaksanakan kewajiban kerja seefisien dan seefektif mungkin, kinerja adalah apa yang harus dihasilkan dari aktivitas tersebut (Robbins dan Coulter, 2010). Rivai dan Sagala (2013) menyatakan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Menurut Dessler (1997) penilaian kinerja bisa didefinisikan sebagai prosedur yang meliputi penetapan standar kinerja, penilaian kinerja aktual terhadap prosedur yang telah ditetapkan, dan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk berkinerja lebih tinggi. Penilaian kinerja tidak hanya untuk mengevaluasi kerja para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan (Simamora, 2006). Penilaian kinerja ASN diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil sebagai pelaksanaan ketentuan pasal 78 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Penilaian kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS. Penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan. Penilaian kinerja PNS dilaksanakan dalam suatu Sistem Manajemen Kinerja PNS dimana salah satunya adalah perencanaan kinerja. Perencanaan kinerja terdiri atas penyusunan dan penetapan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dengan memperhatikan perilaku kerja.

## **Metode Penelitian**

### **Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini meliputi :

Kompensasi Berbasis Kinerja dengan indikator Pembayaran Kompensasi Finansial dan Pembayaran Kompensasi non Finansial. Budaya organisasi dengan indikator Birokrat, Inovatif, dan Suportif. Kepuasan kerja terdiri dari lima indikator yang meliputi: gaji, promosi, supervisi, pekerjaan itu sendiri, teman sekerja. Kinerja indikator yang digunakan Kinerja Pegawai dan Target Kinerja.

**Populasi dan Metode Pengambilan Sampel**

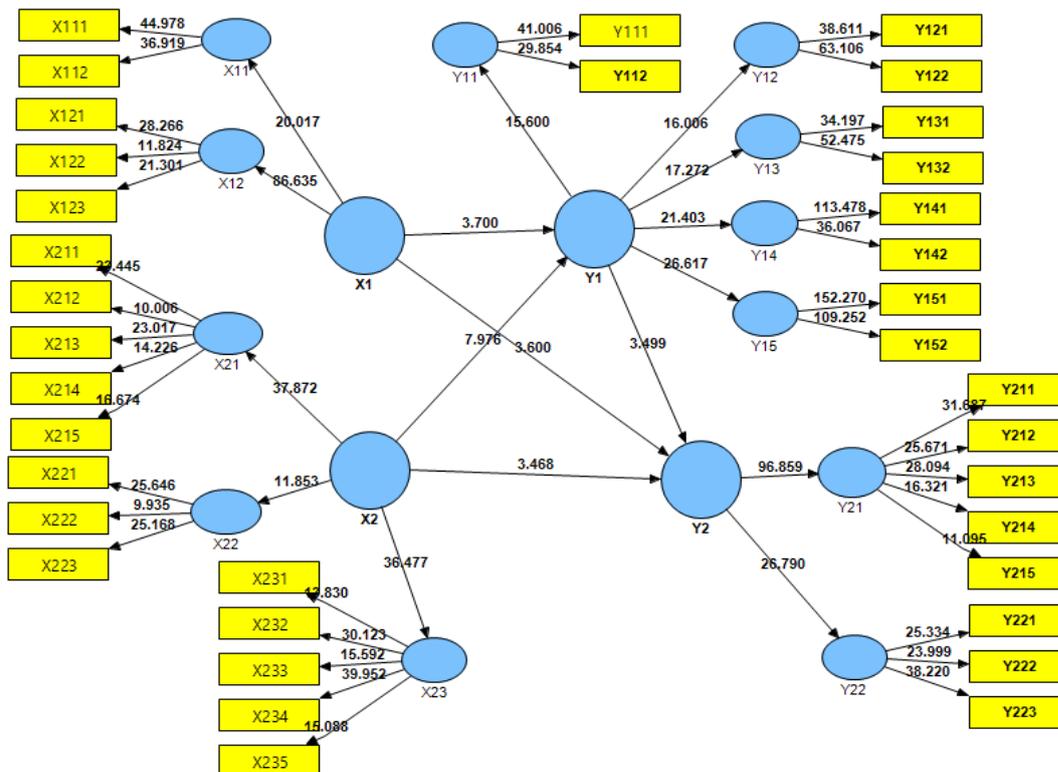
Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Batu. Dalam penelitian ini pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode (*Proportionate Stratified Random Sampling*). Jumlah sampel yang diambil sebanyak 100 orang dari polpulasi 188 orang. pengumpulan data dalam penelitian dilakukan melalui Kuesioner. Kuesioner adalah daftar pertanyaan atau pernyataan (item) terstruktur yang ditujukan kepada Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Batu dan terpilih sebagai sampel penelitian. Teknik pengukuran data pada penelitian ini yaitu dengan menggunakan kuesioner yang sifatnya tertutup. Dengan menggunakan skala Likert yang menggunakan interval penelitian setiap jawaban responden dengan skor angka 1 sampai 5.

**Metode Analisis Data**

Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model (SEM)*, dengan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*

**Hasil dan Pembahasan**

*Inner Model*



Nilai R-square untuk variabel Kepuasan Kerja diperoleh sebesar 0,5476. Nilai R-square tersebut menunjukkan bahwa 54,76% variabel Kepuasan Kerja (Y1) dapat dipengaruhi oleh variabel Kompensasi Berbasis Kinerja, Budaya Organisasi. sedangkan sisanya 45,24% di pengaruhi oleh variabel lain di luar yang diteliti. Selanjutnya, pada nilai R-square Kinerja Pegawai sebesar 0,6320 menunjukkan variabel Kinerja Pegawai (Y2) dipengaruhi oleh

variabel Kompensasi Berbasis Kinerja, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja (Y1) sebesar 63,2% sedangkan sisanya 36,8% di pengaruhi oleh variabel lain di luar yang diteliti.

### Pengujian Hipotesis Penelitian

Hasil pengujian dengan *bootstrapping* dari analisis PLS adalah sebagai berikut:

**Tabel 1 Hasil Pengujian Hipotesis**

Hubungan Variabel	Koefisien Estimasi	Standard Deviation	t hitung	p-value
X1 -> Y1	0.263	0.071	3.700	0.000
X2 -> Y1	0.581	0.073	7.976	0.000
X1 -> Y2	0.276	0.077	3.600	0.000
X2 -> Y2	0.295	0.085	3.468	0.000
Y1 -> Y2	0.366	0.105	3.499	0.000

Sumber: Pengolahan Data Dengan PLS, 2019

Perhitungan besarnya pengaruh tidak langsung serta hubungan antar variabel dengan menggunakan rumus Sobel telah disajikan dalam sebuah ringkasan hasil. Ringkasan tersebut dalam dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2 Pengaruh Tidak Langsung**

Variabel	Koefisien Langsung		standar error		Koefisien Tidak Langsung	s.e Sobel	t Hitung	p-Value
	X→Y1	Y1→Y2	X→Y1	Y1→Y2				
X1→Y1→Y2	0.263	0.366	0.071	0.105	0.0964	0.0433	2.2251	0.028
X2→Y1→Y2	0.581	0.366	0.073	0.105	0.2127	0.0576	3.6941	0.000

Sumber: Pengolahan Data Dengan PLS, 2019

### Pembahasan

Pembahasan yang dilakukan, pertama pembahasan hasil pengujian atas indikator dari masing-masing variabel penelitian terdiri dari Kompensasi Berbasis Kinerja, budaya organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai.

Berdasarkan analisis data tersebut diatas diperoleh hasil bahwa pengaruh Kompensasi berbasis Kinerja terhadap Kepuasan Kerja didapatkan koefisien jalur sebesar 0,263 dan t hitung sebesar 3,700. Karena nilai t hitung lebih besar dari t tabel (1,960) atau  $p(0,000) \leq 0,05$ . Maka didapatkan hasil H0 ditolak dan H1 diterima, sehingga Kompensasi berbasis Kinerja mempunyai pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. hal ini berarti hipotesis dalam penelitian diterima. kompensasi berbasis kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Batu adalah pemberian kompensasi yang telah sesuai dan dirasa adil oleh pegawai, pada kasus ini adalah pemberian gaji setiap bulan dan yang paling menjadi perhatian pada penelitian ini adalah pemberian tambahan penghasilan pegawai (TPP) yang diberikan setiap bulan kepada pegawai, sehingga pada pegawai termotivasi dalam menjalankan pekerjaan.

pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja didapatkan koefisien jalur sebesar 0,581 dan t hitung sebesar 7,976. Karena nilai t hitung lebih besar dari t tabel (1,960) atau  $p(0,000) \leq 0,05$ . Maka didapatkan hasil H0 ditolak dan H1 diterima, sehingga Budaya Organisasi mempunyai pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. hal ini berarti hipotesis kedua diterima.

Pengaruh positif signifikan dari budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja pegawai. Berarti jika ada kenaikan nilai koefisien dari budaya organisasi maka nilai koefisien kepuasan kerja pegawai akan ikut naik dan sebaliknya. Sekretariat Daerah Kota Batu sebagai salah satu organisasi dalam tatanan struktur Pemerintahan memiliki peran serta dalam memajukan bangsa dengan semangat pengabdianya pada masyarakat dan negara, dimana semua itu dapat tercipta dengan adanya budaya organisasi yang solid. Budaya organisasi pada Sekretariat Daerah Kota Batu sangat dipengaruhi oleh sembilan bagian organisasi yang ada di dalamnya. Baik buruknya budaya organisasi dari sembilan bagian organisasi ini secara tidak langsung mempengaruhi budaya organisasi di Sekretariat Daerah Kota Batu sekalipun pada kenyataannya sebagaimana Instansi Pemerintahan pada umumnya, Sekretariat Daerah Kota

Batu dalam hal ini Aparatur Sipil Negara (ASN) seringkali mendapatkan penilaian yang negatif dari masyarakat terkait birokrasi yang berbelit ataupun pekerjaan atas rutinitas semata.

Hasil penelitian secara statistik sendiri menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi berbasis kinerja terhadap kinerja pegawai didapatkan koefisien jalur sebesar 0,276 dan t-hitung sebesar 3,600. Karena nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel (1,960) atau  $p(0,000) < 0,05$ . Maka didapatkan hal ini berarti hipotesis diterima, sehingga kompensasi berbasis kinerja mempunyai pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan hubungan antara kompensasi berbasis kinerja dengan kinerja pegawai berpengaruh signifikan. Berarti jika ada kenaikan nilai koefisien dari kompensasi berbasis kinerja maka nilai koefisien kinerja pegawai akan ikut naik dan sebaliknya. Hubungan Kompensasi berbasis kinerja dengan kinerja pegawai sangatlah erat dimana tiap organisasi selalu menginginkan suatu kontribusi yang maksimal dari para pegawainya. Sebaliknya pegawai juga menginginkan suatu timbal balik atas kontribusi yang telah mereka berikan kepada organisasi. Adanya kebijakan pemberian tambahan penghasilan pegawai (TPP) yang tertuang dalam Peraturan Walikota Batu No. 14 Tahun 2018 tentang Tambahan Penghasilan Kepada Pegawai Negeri Sipil (TPP) dengan prosentase perhitungan 60 % atas tingkat kehadiran (presensi) dan 40 % atas penilaian aktivitas kinerja yang disesuaikan dengan jam kerja efektif 1 bulan yaitu 37,5 jam per minggu. TPP diberikan dalam rangka memacu etos kerja, produktivitas serta meningkatkan kesejahteraan berdasarkan beban kerja pegawai dengan harapan kedepannya akan mampu meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Batu. Penilaian kinerja di Pemerintah Kota Batu dengan melalui aplikasi Sasaran Kerja Pegawai (SKP) online berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit / organisasi dengan memperhatikan target, capaian, hasil, manfaat yang dicapai serta perilaku.

Budaya organisasi terhadap kinerja pegawai didapatkan koefisien jalur sebesar 0,295 dan t hitung sebesar 3,468. Karena nilai t hitung lebih besar dari t tabel (1,960) atau  $p(0,000) < 0,05$ . Maka didapatkan hasil  $H_0$  ditolak, sehingga budaya organisasi mempunyai pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari penjelasan tentang hasil penelitian tersebut diatas bahwasanya terdapat pengaruh positif signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Berarti jika ada kenaikan nilai koefisien dari budaya organisasi maka nilai koefisien kinerja kerja pegawai akan ikut naik dan sebaliknya. Hubungan yang terjalin baik seluruh pegawai dari 9 (sembilan) bagian organisasi yang ada di bawahnya menjadi pendukung utama bagi Sekretariat Daerah Kota Batu dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya dalam pemerintahan. Dukungan positif, keleluasaan berkembang secara maksimal yang diberikan kepada pegawai menjadi faktor pendukung kesuksesan bagi Pemerintah Kota Batu sebagai abdi masyarakat dalam reformasi birokrasi. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 30 tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, perencanaan kinerja yang terdiri atas penyusunan dan penetapan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dengan memperhatikan perilaku kerja. SKP memuat kinerja utama yang harus dicapai seorang pegawai setiap tahun serta memuat kinerja tambahan dimana kinerja individu dan target kinerja menjadi indikatornya. Perhitungan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) di Pemerintah Kota Batu tidak terlepas dari penilaian kerja pegawai. Penilaian terhadap tingkat kehadiran (presensi) dan aktivitas kinerja menjadi unsur terpenting dalam penetapan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) yang diterimakan pada pegawai.

Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai didapatkan koefisien jalur sebesar 0,366 dan t hitung sebesar 3,499. Karena nilai t hitung lebih besar dari t tabel (1,960) atau  $p(0,000) \leq 0,05$ . Maka didapatkan hasil  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, sehingga kepuasan kerja mempunyai pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis data deskriptif mengungkapkan bahwa kepuasan kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Batu mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan

adanya pemberian tunjangan tambahan penghasilan pegawai (TPP). pegawai merasakan kepuasan dalam pekerjaannya maka semangat kerja akan meningkat seperti halnya pegawai di Sekretariat Daerah Kota Batu dengan adanya tambahan penghasilan pegawai (TPP) semangat mereka untuk hadir dan pulang tepat waktu semakin meningkat. Dorongan tersebut akan dapat memudahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh instansi. Kepuasan kerja merupakan sebuah prediktor kinerja, karena kepuasan kerja mempunyai korelasi moderat dengan kinerja. Dengan demikian kesimpulannya bahwa tinggi rendahnya kepuasan kerja pegawai akan berpengaruh terhadap kinerja. Apabila kepuasan kerja tercapai maka kinerja pegawai akan tinggi dan sebaliknya.

Hubungan variabel kompensasi berbasis kinerja (X1) dengan kinerja pegawai (Y2) melalui kepuasan kerja (Y1) menunjukkan nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,0964 dengan nilai t statistik sebesar 2,2251. Nilai t hitung lebih besar dari t tabel (1,960) atau  $p(0,028) < 0,05$ . Hasil ini berarti bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dalam menjembatani kompensasi berbasis kinerja terhadap kinerja pegawai. Hasil diatas menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak hal ini berarti Hipotesis 6 diterima. kesesuaian antara harapan dan kenyataan maka berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan. Sebagaimana pemberian tunjangan penghasilan pegawai (TPP) oleh Pemerintah Kota Batu diharapkan memberikan kepuasan pada pegawai dengan harapan mampu mendongkrak tingkat kinerja pegawai.

Hubungan variabel budaya organisasi (X2) dengan kinerja pegawai (Y2) melalui kepuasan kerja (Y1) menunjukkan nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,2127 dengan nilai t statistik sebesar 3,6941. Nilai t hitung lebih besar dari t tabel (1,960) atau  $p(0,000) < 0,05$ . Hasil ini berarti bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dalam menjembatani budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil diatas menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak hal ini berarti hipotesis 7 diterima.

Penilaian kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Batu melalui penilaian kinerja individu yang ada dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) serta target kinerja dengan memperhatikan perilaku kerja dapat dijadikan sebagai kontrol bagi Pemerintah Kota Batu dalam menciptakan budaya organisasi yang lebih baik. Pemberian tambahan penghasilan pegawai (TPP) diharapkan dapat meningkatkan etos kerja, produktivitas dan meningkatkan kesejahteraan pegawai yang akan mampu menciptakan perilaku yang baik dalam diri pegawai karena adanya rasa puas. Perilaku yang baik pegawai akan memberikan pengaruh positif pada peningkatan kinerja organisasi dalam mencapai tujuan.

### **Simpulan**

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dari penelitian yang dilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut Kompensasi berbasis kinerja yang semakin tinggi akan mampu memberikan kepuasan kerja pada pegawai di Sekretariat Daerah Kota Batu. Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) oleh Pemerintah Kota Batu memberikan kepuasan pada pegawai; Budaya organisasi yang semakin kondusif akan mampu memberikan kepuasan kerja pada pegawai di Sekretariat Daerah Kota Batu. Perbaikan perilaku pegawai melalui pemberlakuan absensi secara elektronik dengan menggunakan mesin face detection memberikan pengaruh pada kepuasan pegawai; Kompensasi berbasis kinerja yang semakin tinggi akan mampu meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Batu. Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) memacu pegawai untuk bekerja sesuai target melalui aktivitas harian; Budaya organisasi yang semakin kondusif akan mampu meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Batu. Adanya tugas pokok dan fungsi yang tersusun dalam struktur organisasi yang tertata baik dan sesuai akan meningkatkan kinerja pegawai; Kepuasan kerja yang dimiliki pegawai akan mampu meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Batu; Kompensasi berbasis kinerja yang semakin tinggi akan mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada pegawai di Sekretariat

Daerah Kota Batu; Budaya organisasi yang semakin kondusif akan mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada pegawai di Sekretariat Daerah Kota Batu

### Daftar Pustaka

- Anik, L., (2013) Prosocial Bonuses increase employee satisfaction and team performance. *Plos one*.
- Asep Ishak & Hendri Tanjung.2004. *Manajemen Motivasi*, PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Arikunto,S.2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi V, Rineka Cipta, Jakarta.
- Armstrong, M and Baron, A. 1998. *Performance Management- The new Realities*. London : Institute of Personnel and Development.
- Armstrong, M And Taylor, S. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*.Kagon page Publisher.
- Dassler, Gary. 2009. *Human Resources Mangement*, Precentine Hall.
- Hani Handoko T. 2008 .*Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, EdisiDua, BPFE, UniversitasGajahmada, Yogyakarta.
- Luthans, F. 2011. *Organizational Behavior, an evidencie-based approach* (12,ed), McGraw Hill, Boston.
- Martin, R.L, dan Jackson, J. (2011). *Human Resource Management: essential Perspective*. Cengage Learning.
- Mensah, Boachie, F., and Dogbe, O. D. (2011). Performance-base Pay as a Motivation tool for achieving organization performance: an exploratory case study. *International JurnalOf Business and Mangement*.
- Njanja, L, W. (2013). Effect of Reward on Employe Performance: A Case of Kenya Power and Lighting Company Ltd, Nakuru, Kenya.*International Jurnal Of Business and Mangement*.
- Rivai, Veithzaldan Ella Sagara, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Rajawali Pres, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2007, *Perilaku Organisasi* ,edisi ke – 10, Cet 11. PT Indek.
- Robbins, Stephen P.danCoulter Mary2010. *Manajemen edisi ke sepuluh* Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Siagian, S.P.2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketujuh, Bumi Aksara, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 1995, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Singarimbun M. & Effendi S.1995. *Metode Penelitian Survai*, Cetakan kedua, PT. Pustaka LP3ES, Jakarta.
- Simamora, H. 2006. *Manajemen Sumber daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Thoyib, Armanu. 2015. The Role Corporate Culture and Employee Motivation as a mediating variable of leadership style related with the employee performance (studies in Perum Perhutani). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*.
- Wardoyo, D.T.W. (2015). The influence of the Discipline and compensation against work Productivity (study on the Security Service Company, PT Garuda Milky Artha Surabaya). *International Journalof Business and Management*, 11(1), 64.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.